



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení vhodnosti outsourcingu ve vybraném podniku  
Assessment of Outsourcing Suitability in a Selected Company

Student:

Heinz Michael

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D., ALog.

## Zadání bakalářské práce

Student:

**Michael Heinz**

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Posouzení vhodnosti outsourcingu ve vybraném podniku  
Assessment of Outsourcing Suitability in a Selected Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Charakteristika vybraného podniku
4. Analýza současného stavu a posouzení vhodnosti outsourcingu
5. Návrhy a doporučení
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1828-3.

KAMPF, Rudolf. *Outsourcing dopravně-logistických procesů*. Brno: Tribune EU, 2008. ISBN 978-80-7399-437-2.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Leo Tvrdoň, Ph.D., ALog.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně.

V Ostravě dne .....

.....  
Michael Heinz

## **Poděkování**

Rád bych věnoval poděkování Ing. Leu Tvrdoňovi, Ph.D., ALog. za podporu při psaní této bakalářské práce a za jeho cenné rady.

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska .....	7
2.1	Logistika .....	7
2.2	Nákup.....	7
2.2.1	Fáze nákupního procesu .....	8
2.2.2	Řízení zásob .....	10
2.2.3	Dodávkové cykly.....	12
2.3	Outsourcing .....	16
2.4	Insourcing .....	17
2.5	Náklady.....	18
2.6	Kalkulace .....	19
2.6.1	Druhy kalkulací .....	19
2.6.2	Kalkulační vzorec.....	21
2.6.3	Klasifikace kalkulací podle použité kalkulační techniky .....	22
2.7	Výroba .....	24
2.7.1	Výrobní proces .....	26
2.8	Jakost .....	31
2.8.1	Pojetí kvality .....	31
2.9	Prodej.....	32
2.10	Cena .....	32
3	Charakteristika vybraného podniku .....	34
3.1	Historie podniku .....	34
3.2	Popis podniku .....	37
4	Analýza současného stavu a posouzení vhodnosti outsourcingu.....	39
4.1	Vlastní výroba.....	39
4.1.1	Zajištění výroby.....	39
4.1.2	Výrobní kapacita .....	40
4.1.3	Funkce jednotlivých složek pracího prášku .....	41
4.1.4	Kalkulace nákladů .....	41

4.2	Analýza a porovnání dodavatelů .....	44
4.2.1	Porovnání kvality a ceny výrobku jednotlivých dodavatelů .....	44
5	Návrhy a doporučení .....	47
5.1	Porovnání nákladů vlastní výroby a nákladů dodavatele .....	47
5.2	Porovnání kvality výrobku vlastní výroby a kvality vybraného dodavatele .....	48
5.3	Výběr konečné varianty .....	48
6	Závěr .....	50
	Seznam použité literatury .....	52
	Internetové zdroje .....	53
	Seznam obrázků .....	54
	Seznam tabulek .....	55

# 1 Úvod

Bakalářská práce se věnuje problematice outsourcingu. Pojem „Outsourcing“ vychází z obchodní angličtiny a je s ním spojena spousta možností jeho vysvětlení a překladu do českého jazyka. Jednoznačná interpretace tedy neexistuje, ale s pomocí více slov se dá volně přeložit jako využívání vnějších zdrojů.

Práce se zabývá činností provozovny Prádelna a mandlovna v Ostravě Radvanicích. Tato firma poskytuje služby převážně hotelům, penzionům, ubytovnám a restauracím v Ostravě a jejím okolí.

Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik nabízející služby, je podstatné, aby je svým klientům poskytoval v prvotřídní kvalitě. V souvislosti s tím je nezbytné používat takové prací a čisticí prostředky, které budou splňovat náročné požadavky klientů provozovny.

Podnik tedy potřebuje odebírat takové prací prášky, aviváže a další chemikálie, které dokonale vyčistí skvrny a prádlo provoní. Tyto dva parametry patří k těm nejdůležitějším ukazatelům kvality pro většinu zákazníků prádelny.

Cílem této práce je posoudit vhodnost outsourcingu. Jde tedy o vzájemné srovnání potenciálních dodavatelů pracích prášků v Ostravě, případně i širším okolí, a to z hlediska ceny a kvality pracích prostředků. Následně výběr nejvhodnějšího dodavatele a srovnání ceny dodávek a kvality čističů s těmi, které si podnik může vyrábět sám.

Předpokladem pro tuto práci je, že insourcing se bude pro podnik jevit jako nejvýhodnější. V případě že náklady budou srovnatelné s pořizovací cenou nebo dokonce nižší, bude pro podnik lepší volbou, aby si prací prášky vyráběl sám a to ze tří hlavních důvodů.

- V případě srovnatelné nebo dokonce nižší pořizovací ceny, je možné snižovat náklady výroby v podniku. Snižování nákladů za každou cenu není pro podnik nejvhodnější řešení, vzhledem k pravděpodobnému průběžnému snižování kvality. V tomto případě se však uvažuje o variantě za průměrnou cenu s vysokou kvalitou.



- S tím souvisí i druhý bod. Vzhledem k tomu, že by se jednalo o vlastní výrobu, bylo by možné případnou skladbu surovin změnit tak, aby výsledný produkt fungoval tak, jak podnik potřebuje. Popřípadě si vyrábět i více různých druhů pracích prášků pro jednotlivé klienty popřípadě pro různé druhy prádla.
- Posledním důvodem pro volbu insourcingu by mohla být možnost růstu podniku. Vzhledem k tomu, že se jedná o podnik poskytující praní a čištění prádla, množství zakázek tedy závisí na zakázkách v hotelích a dalších ubytovacích či restauračních zařízeních. Vlastní výroba pracích prášků by proto byla pro podnik možnost další expanze na trhu. Navíc vzhledem k tomu, že by se nejednalo o služby ale o výrobky, bylo by možné je exportovat i za hranice České republiky.

## **2 Teoretická východiska**

V této kapitole se zaměřím na vysvětlení základních pojmů souvisejících s outsourcingem a běžným chodem podniku. Přiblížím také pojem náklady a kalkulace, které souvisí s výrobou i nákupem produktu, a pojem jakost. Díky těmto dvěma základním pojmům budu schopen odpovědět na základní otázku outsourcingu, která zní: „Vyrobit či nakoupit“.

### **2.1 Logistika**

Logistika bývá často definována jako obor zabývající se plánováním a řízením toku materiálu a zboží, jejich skladováním a případně také službami spojenými s jeho cestou od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Logistika klade důraz na to, aby vše probíhalo ve správný čas a dostalo se na správné místo. To vše zároveň musí být v ideální kvalitě a za přijatelnou cenu.

#### **Historie logistiky**

Logistika jako obor patří k velice mladým oborům. I přesto, že v minulosti pojem a obor logistika neexistoval, tak se svým způsobem vyvíjela již po celá tisíciletí. Slovo logistika je odvozeno od řeckého základu "logos", které ve volném překladu znamená počítání, rozum. Další slovo, ze kterého je pojem logistika odvozen, je starofrancouzský pojem "loger" neboli zaopatřit. Také v anglickém slově „lodge“ v překladu: „sloužit za úkryt; zachytit se“ můžeme najít původ tohoto slova. Všechny tyto významy vystihují základní znaky logistiky.

Hypotetický zárodek logistiky jako vědy spatřují někteří akademici v organizaci výstavby egyptských pyramid. Avšak logistika jako taková vzešla z vojenských akcí. Ve středověku se následně pojem logistika používal při výstavbách vojenských opevnění a to hlavně pro matematické výpočty optimálních poloh střelen. Samotný pojem logistika jako název jednoho z kurzů se objevil v roce 1885 při otevření anglické námořní školy.

### **2.2 Nákup**

„Nákup je nejdůležitější podnikovou aktivitou, která zajišťuje funkční činnost podniku.“  
[TOMEK, J., HOFMAN, J.. Moderní řízení nákupu v podniku. S. 16]

Hlavním cílem nákupu je získávání hmotných i nehmotných vstupů do podniku. Za nákup ve větších podnicích zpravidla zodpovídá útvar nákupu. Pro správné fungování tohoto útvaru je nutné, aby mu vedení jednoznačně vymezilo svěřené úkoly, způsoby řešení vztahů s vnitřním a vnějším okolím a používané formy a metody řízení procesu nákupu.

Oddělení nákupu má za úkol zajistit:

- Výběr vhodného dodavatele
- Prověření dodavatele
- Vypracování dodavatelsko-odběratelské smlouvy
- Neustálé hledání co nejvhodnějších dodavatelů
- Informovat o novinkách v oblasti nákupu

Tyto body patří mezi základní podmínky úspěšného nákupu a proto i budoucího fungování podniku. I přestože většina malých podniků nemá samotný útvar nákupu, se zpravidla těmito základními úkoly řídí.

### **2.2.1 Fáze nákupního procesu**

Nákup označujeme jako proces získávání surovin, materiálu, polotovarů a výrobků v odpovídající kvalitě, množství, za příznivou cenu ve správném čase a od vhodného dodavatele. Analýza průběhu nákupního procesu představuje předpoklad správné realizace nákupu v podniku. Při nákupu hraje značnou roli velikost podniku, jelikož právě malé a střední podniky se rozhodují na základě odhadů budoucí poptávky zákazníků, zatímco velké podniky vycházejí z podnikových plánů výroby a prodeje.

**Obr. 2.1 Fáze nákupního procesu**



*Zdroj: <http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=05>*

- **Fáze 1.: Uvědomění potřeb**

Nákupní proces v organizaci začíná po vzniku uvědomění si určité potřeby. Touto potřebou bývá požadavek na koupi služeb nebo zboží, které podniku poskytnou potřebné vstupy pro budoucí tvorbu výstupů.

- **Fáze 2.: Specifikace výrobků**

V této fázi jde především o stanovení technických parametrů nakupovaného zboží. Také je možnost předběžného odhadu ceny, za kterou bude společnost ochotna daný výrobek nakoupit. Případně si stanovit hranice, ve kterých by se cena výrobku měla pohybovat.

- **Fáze 3.: Hledání dodavatelů**

V této fázi nákupního procesu je důležitý sběr informací o potencionálních dodavatelích. Důležité je se nezaměřit pouze na všeobecné informace, ale také na informace týkající se výkonnosti podniku. Následně je vhodné vytvořit seznam všech možných dodavatelů, ze kterých se dále bude vybírat.

- Fáze 4.: Výběr dodavatele

Nyní se firma dostává do fáze, kdy hledá co nejvýhodnějšího dodavatele. Pro konečný výběr dodavatele se používá spousta kritérií, avšak mezi ta základní patří cena, jakost a dodací lhůty. Existují i další kritéria, podle kterých se hodnotí dodavatelé a ta jsou individuální pro jednotlivé podniky. Tato kritéria vycházejí z cílů a politiky managementu podniku.

- Fáze 5.: Vyhodnocení nákupu

Jde o hodnotící fázi nákupu, kdy odběratel hodnotí určitého dodavatele. Management podniku se zde hlavně dívá na to, jakým způsobem byly splněny požadavky podniku. Na základě současné zkušenosti s dodavatelem se může rozhodnout o pozdějším využití či odmítnutí možnosti využít jejich služby.

### 2.2.2 Řízení zásob

Při řízení zásob v podniku musíme vědět, proč jsou zásoby drženy a v jakém množství je vhodné je udržovat.

V rozhodování o vhodném dodávkovém cyklu se vychází ze tří skupin nákladů souvisejících s pořízením a skladováním zásob.

- Objednací náklady

Objednací náklady jsou ty náklady, které jsou spjaty s doplňováním zásob. Mohou to být jak náklady související s nákupem, tak náklady vlastní výroby.

- Náklady na udržování zásob

Tyto náklady konkrétně zahrnují:

#### *a) Náklady vázanosti prostředků v zásobách*

Jedná se o oběžné prostředky, které jsou uloženy v zásobách a mohly by být použity pro jiný druh investic.

#### *b) Náklady na skladování a správu zásob*

Jsou to veškeré náklady související s provozem skladů, evidencí zásob, odpisy budov a zařízení, ostrahou, pojištěním atd.

#### *c) Náklady rizika*

Zahrnují především náklady z úbytku zásob jako ztráty. Dále potencionálního znehodnocení nebo zastarání zásob z dlouhodobého nevyužití.

- **Náklady z nedostatku**

Tyto náklady mohou vzniknout v případě, že máme poptávku na výrobek nebo službu, ale z důvodu nedostatku zásob nebudeme schopni tuto poptávku uspokojit. V takovém případě mohou nastat dvě situace:

##### *a) Příklad ztraceného prodeje*

Tento případ nastává v okamžiku, kdy zákazník v případě momentální nemožnosti dodání zruší svou objednávku. Tyto náklady lze stěží měřit. Tyto případy nezahrnují pouze případy, kdy zákazník zruší objednávku, ale může to ovlivnit jeho rozhodnutí v budoucnu natolik, že už o nás jako o dodavatelích nebude uvažovat. Náklady ztracených prodejů pak tvoří ušlý zisk podniku.

##### *b) Příklad odložených prodejů*

Zákazník je ochoten čekat na vyřízení objednávky do doby, než se odstraní důvod, který vyvolal nedostatek zásoby. Mezi náklady odložených prodejů patří například náklady na mimořádné obstarání jako například zvýšené náklady na expresní přepravu, nákup od dražšího dodavatele a podobně.

### 2.2.3 Dodávkové cykly

Pro vhodné řízení zásob je důležité si rozdělit zásoby do určitých skupin. Jedna z možností je rozdělení zásob například podle metody ABC do tří skupin, kde pro každou skupinu bude jiný způsob objednávání zásob.

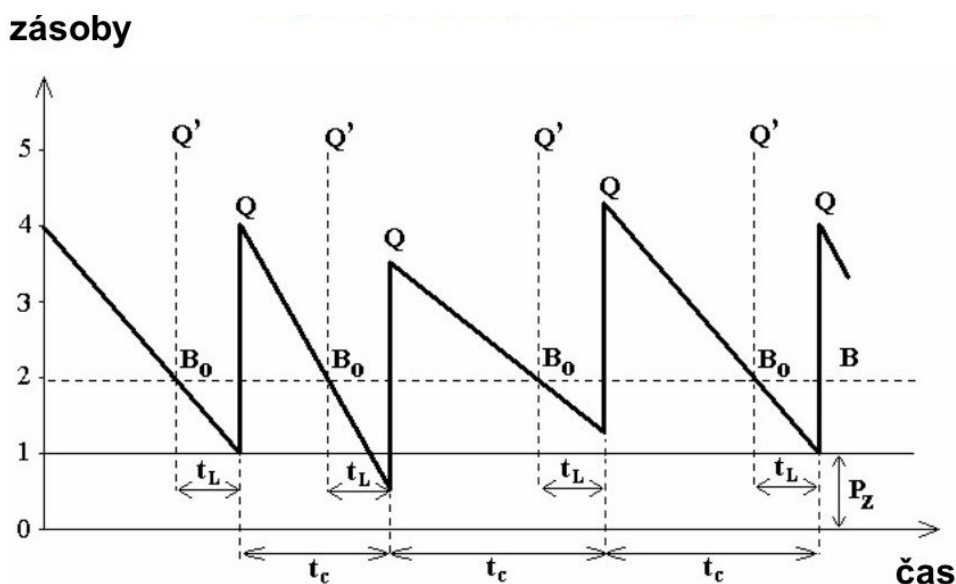
Zpravidla se při použití metody ABC doporučuje tato diferenciacce:

- Skupina A

Do této skupiny jsou zařazovány položky, kterým je třeba věnovat největší pozornost. Položky, které jsou zařazeny v této skupině, bývají označovány jako životně důležité. Stav zásob těchto položek se sleduje průběžně a individuálně

Nejlepší způsob pro řízení zásob spadající do skupiny A je takzvaný systém B, Q. Tento systém spočívá v objednávání stálého množství Q v okamžiku, kdy stav zásob klesne na námi určenou hladinu B. Délka dodávkového cyklu je proto proměnlivá.

Obr. 2.2 Schéma objednacího systému B, Q



Zdroj: Vaněček: Logistika, 1998, str. 61

Objednací úroveň je stanovena podle vzorce

$$B = d \times L + Z_p \quad (2.1)$$

Kde:  $B$  = Objednací úroveň

$D$  = Rychlost spotřeby

$L$  = Dodací lhůta

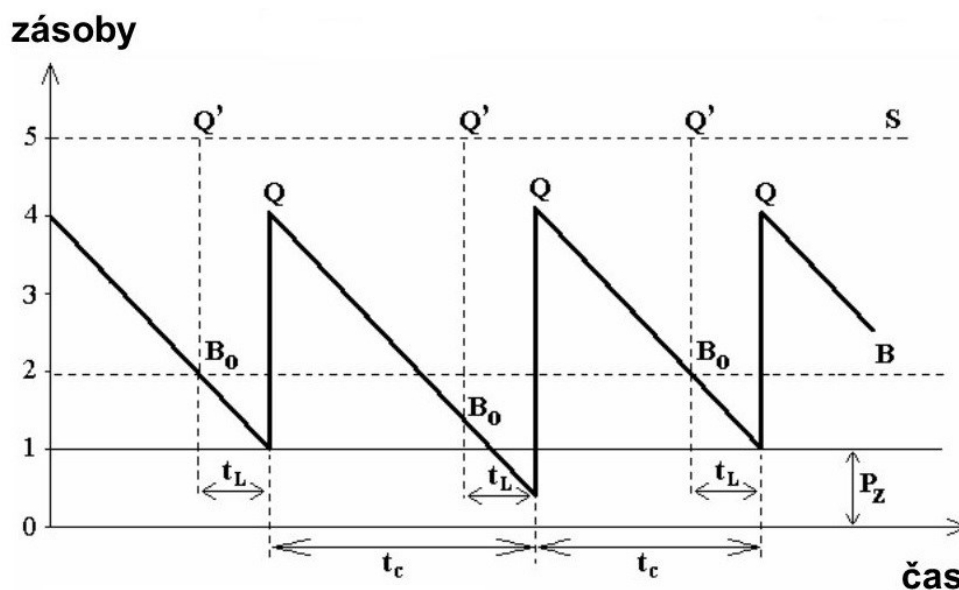
$Z_p$  = Pojistná zásoba

- Skupina B

Druhá skupina, skupina B je charakterizována vyváženým podílem počtu druhů. Vymezení toho co patří do skupiny B závisí zejména na prvotním rozdělení skupin A a C. Položky skupiny B označovány také jako středně důležité mívají dávky i pojistné zásoby větší než u skupiny A. Tyto položky se sledují obdobně jako položky skupiny A, ovšem s menší frekvencí kontroly.

Pro skupinu B se nejčastěji používá systém řízení zásob B, S. Tento systém funguje podobně jako systém B, Q s tím rozdílem, že při dosažení úrovně zásob B se objednává rozdílné množství zásob. Velikost objednávkové dávky vychází z rozdílu současného stavu zásob a tzv. cílovou úrovní S.

Obr. 2.3 Schéma objednávacího systému B, S



Zdroj: Vaněček: Logistika, 1998, str. 62



Vzorec pro vyjádření cílové úrovně S:

$$S = B + Q \quad (2.2)$$

Kde:

**S** = Cílová úroveň

**B** = Objednací úroveň

**Q** = Optimální velikost dávky

- Skupina C

Skupina C tvoří nejpočetnější skupinu sledovaných položek. Tyto položky však mají nejmenší podíl na sledovaných ukazatelích. Položkám skupiny C, označovaným také jako málo důležité položky, bývá věnována nejmenší pozornost. Typické pro tuto skupinu jsou velké dávky i pojistné zásoby s cílem mít neustálou zásobu na skladě.

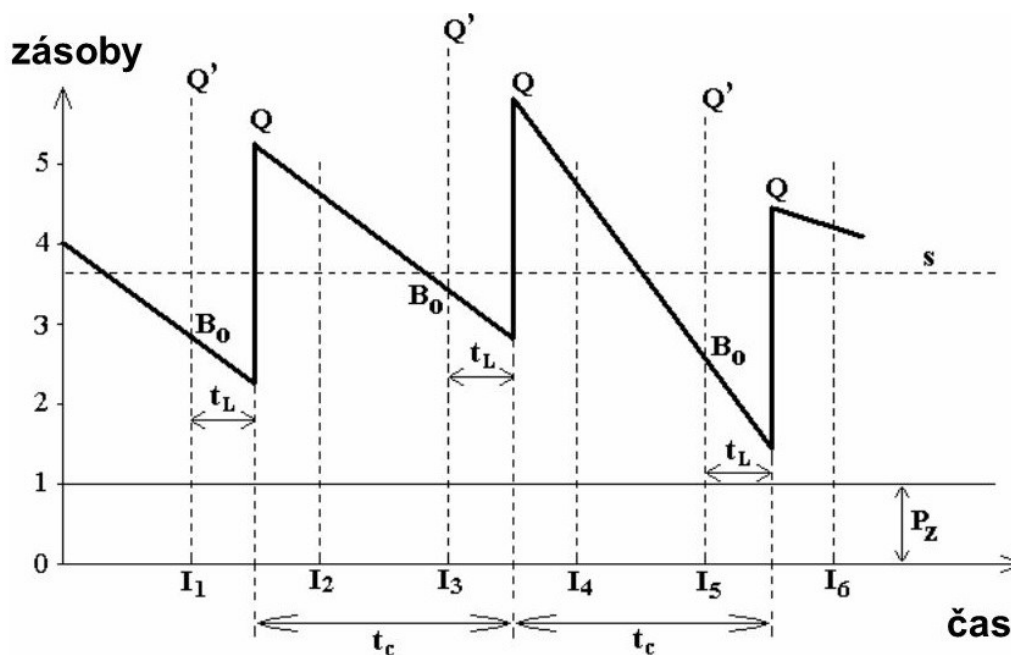
### **Další objednací systémy**

Dalším typem objednacích systémů jsou systémy s pravidelným intervalem kontroly stavu zásob. Tyto systémy, vzhledem k méně časté kontrole neobjednávají dávku přesně v době, kdy zásoby klesnou na hodnotu s, ale zpravidla v situacích, kdy je stav zásob nižší, než hodnota s. Mezi tyto systémy patří systém s, Q a systém s, S.

### **Systém s, Q**

Systém charakteristický pevně daným intervalem kontroly zásob a daným objednávaným množstvím. V případě, že je stav zásob na objednací úrovni s nebo nižší, objedná se fixní množství zásob Q.

Obr. 2.4 Schéma objednáciho systému s, Q



Zdroj: Vaněček: Logistika, 1998, str. 62

Doporučený vzorec pro výpočet výše objednáci úrovně s:

$$s = (t_L + 0,7 \times I) \times d + P_z \quad (2.3)$$

Kde:

**D** = Rychlost spotřeby

**t<sub>L</sub>** = Dodací lhůta

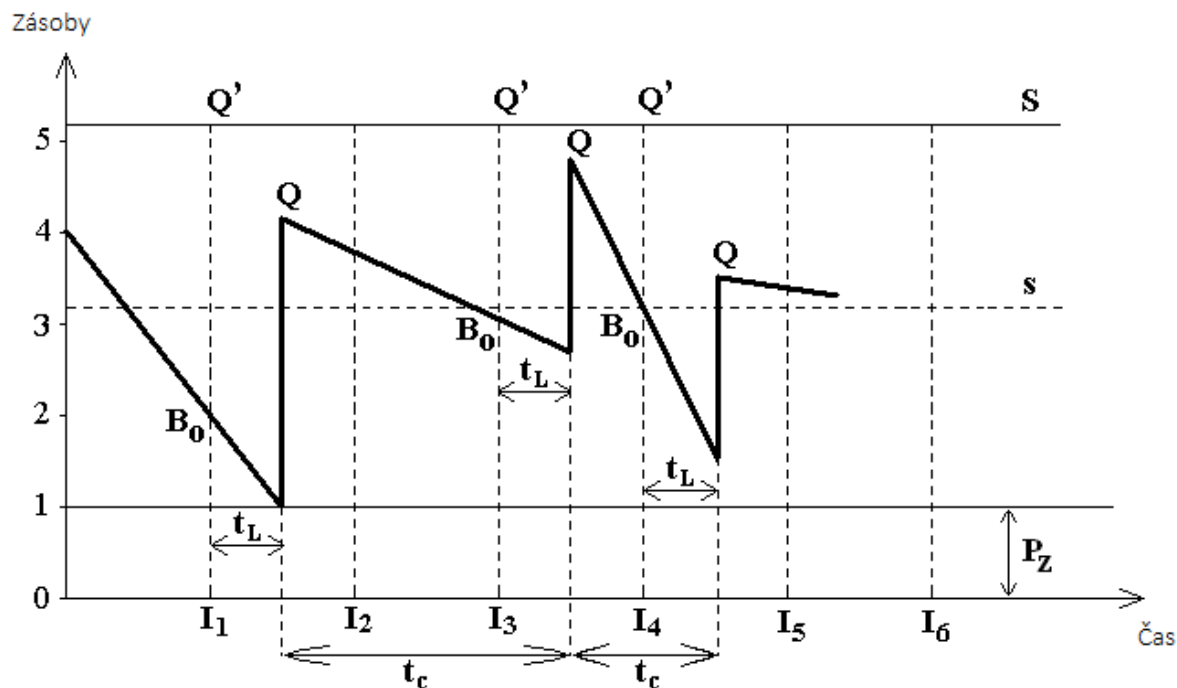
**I** = Kontrolní interval

**P<sub>z</sub>** = Pojistná zásoba

### Systém s, S

Tento systém je obdoba předchozího systému s, Q. I v tomto systému se kontrolují zásoby v pravidelném intervalu, nicméně objednává se proměnlivé množství zásob. Jde o takové množství, aby při dodávce bylo na skladě množství zásob S. Hodnota proměnných s a S se zjistí obdobně jako u předešlých systémů.

Obr. 2.5 Schéma objednávacího systému s, S



Zdroj: Vaněček: Logistika, 1998, str. 63

Nejlepší uplatnění tohoto systému je v případě, kdy podnik nepravidelně odebírá velké množství zásob jedné položky.

## 2.3 Outsourcing

Slovo outsourcing vychází z anglického spojení slov „out, outside“ a „source“. Doslovný překlad tohoto slova do češtiny není, nicméně přibližný volný překlad je například „používání vnějších zdrojů“.

Samotný pojem outsourcing znamená užší spolupráci mezi firmami a v podstatě jde o činnost, kterou společnost vykonává, nebo je schopna vykonávat sama. Nicméně je pro společnost výhodnější tuto činnost delegovat na externí společnost. Nákup pracovní činnosti prostřednictvím outsourcingu vyjde ve výsledku firmu levněji, nebo je to co do organizování pro ni jednodušší, než kdyby se výrobou zabývala sama.

Podstatou fungujícího outsourcingu je opravdu těsná spolupráce dvou a více firem, které se na sebe navzájem mohou, co se týče včasnosti a jakosti dodávek, spolehnout.

## **Historie outsourcingu**

Historie outsourcingu sahá do 70. let 19. století. V té době se outsourcing stal součástí podnikových procesů v podpůrných oblastech. Mezi průkopníky outsourcingu patří mezinárodní koncerny jako například Xerox, Kodak a další. Tyto společnosti na základě ekonomické analýzy poznaly, že například vývoj vlastních informačních systémů je pro ně z časového a ekonomického hlediska nevýhodný. Bylo pro ně proto výhodnější si na činnosti jako úklid, správa a údržba počítačů, ostrahu objektů, stravování nebo i logistiku, najmout externí firmu. Díky tomu se mohou více soustředit na svou hlavní podnikatelskou činnost.

## **Předpoklady úspěšného outsourcingu**

Hlavním předpokladem úspěšného outsourcingu je to, že firma nakupuje pouze podpůrné činnosti, které nejsou strategické nebo hlavní. Jsou to tedy ty činnosti, které firmě dlouhodobě negenerují obrát. Zároveň je vhodné využívat outsourcing pouze pro ty činnosti, které si firma není schopna zajistit z vlastních zdrojů s nižšími náklady při srovnatelné kvalitě s těmi, které jsou dostupné na trhu. Firma proto nemůže využívat outsourcing u všech podpůrných činnostech.

## **2.4 Insourcing**

Insourcing se může jevit jako outsourcing z pohledu druhé strany. Je to naopak přejímání činností od jiných společností, aby byla firma více soběstačná a také méně závislá na ostatních. Navíc to dává firmě příležitosti pro snížení nákladů a změnu jakosti na jimi požadovanou úroveň.

Díky insourcingu můžeme být jako společnost schopni udržet si kvalifikované zaměstnance, kteří by naopak šli práci vykonávat do jiné firmy. Díky tomu máme i možnost tyto zaměstnance podpořit v dalším sebezdokonalení v jejich profesi a tím i pro nás budou cennější a do budoucna přínosnější.

Další úroveň insourcingu může být také, kromě přejímání činnosti jiné společnosti na sebe pro svou potřebu, možnost v budoucnu vstoupit s touto činností na trh. To je pro podnik příležitost pro další expanzi nebo dokonce změnu hlavní činnosti podniku.

## **2.5 Náklady**

Náklady se zpravidla definují jako spotřeba práce a prostředků v peněžním vyjádření. V podstatě náklady představují určité vstupy do podniku. Podnik svými mechanismy tyto vstupy přeměňuje na výstupy

Náklady musí souviset s výnosy příslušného období. Musí být zajištěna časová i věcná shoda výnosů a nákladů s vykazovaným obdobím. To udává tzv. časové rozlišování nákladů a výnosů.

### **Vymezení nákladů**

V podstatě se používá dvojí pojetí nákladů. Jedno pojetí ve finančním účetnictví, které slouží převážně pro externí uživatele a druhé v manažerském účetnictví, kterého využívají manažeři v řízení.

### **Členění nákladů**

Z důvodu jakékoli nákladové optimalizace a případného snižování nákladů je třeba náklady poznat a pochopit podstatu jednotlivých nákladových položek, které v podniku vznikají. Vzhledem k četnosti nákladových položek, které téměř v každém podniku čítají stovky až tisíce, je pro další úvahy důležité umět tyto náklady rozčlenit do určitých homogenních skupin tak, aby bylo možné zkoumat jejich chování při různých situacích. Toto členění nákladů podle různých kritérií je základním předpokladem pro využití dalších nástrojů manažerského účetnictví. Náklady je možné členit dle různých hledisek a kritérií.

### **Druhové třídění nákladů**

Toto členění je v dnešní době nejběžnějším přístupem ke klasifikaci nákladů ve finančním účetnictví. Mezi tyto náklady patří náklady prvotní a externí. Jedná se o peněžní vyjádření ekonomických zdrojů, které byly vynaloženy na konkrétní aktivity podnikatelské činnosti. Tohle členění nákladů se používá také při sestavování standardních účetních výkazů jako například při tvorbě výkazu zisků a ztrát.

### **Účelové třídění nákladů**

Kromě druhového členění nákladů podle druhu lze také členit náklady podle účelu jejich použití (např. na správu, odbyt, výrobu apod.). Jelikož druhové třídění nákladů nezachycuje

důvod vynaložení nákladů, je vhodnější ke zjištění výkonnosti podniku a přiměřenosti spotřeby nákladů využít členění nákladů podle účelu.

Účelové třídění nákladů sleduje souvislost nákladů k výkonu, což vyjadřuje účelovost vynakládání nákladů. Základním znakem účelově tříděných nákladů je doložení konkrétního účelu, na který byly vynaloženy.

## **2.6 Kalkulace**

Kalkulace je jednou ze složek manažerského účetnictví. Kalkulace je chápána jako přiřazování nákladů na jednu kalkulační jednici.

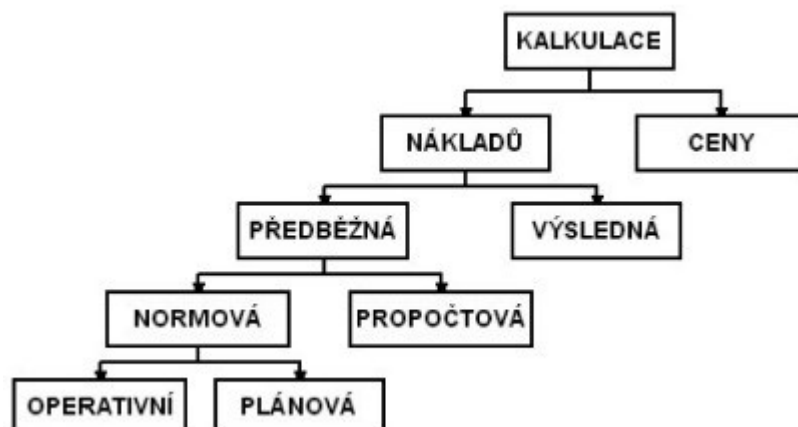
Kalkulační jednice je základní jednotka výkonu (např. 1ks, 1kg, jedna várka apod.). Jde o takovou jednotku, na kterou má smysl zjišťovat náklady. Kalkulace udává, jaké náklady budou nebo byly vynaloženy na výrobu jedné kalkulační jednice.

### **2.6.1 Druhy kalkulací**

Kalkulace se dělí do dvou základních skupin a to na kalkulaci předběžnou a kalkulaci výslednou. Tyto kalkulace se dělí dále do podskupin.

Už z názvů je patrné, že hlavním rozdílem těchto kalkulací je termín jejich sestavení. Předběžné kalkulace slouží k odhadům nákladů na kalkulační jednici, které podnik očekává v průběhu následujícího období a případnému ovlivnění nákladů a stanovení ceny výrobků a služeb. Předběžné kalkulace se dále dělí na propočtové, plánové a operativní. Plánové a operativní kalkulace jsou označovány jako normové.

Obr. 2.6 Dělení kalkulací



Zdroj: VANČUROVÁ Pavlína. Daňari online [online]. [cit. 29.3.2017].  
Dostupné z: <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d42781v53855-kalkulace-nakladu/>

- **Propočtová kalkulace**

Propočtová kalkulace patří mezi předběžné kalkulace. Tato kalkulace se sestavuje při zavádění nových výrobků, u kterých není k dispozici technologická a konstrukční dokumentace. Podkladem pro její sestavení jsou výsledné kalkulace, náčrtky, technické parametry, ceny stejných nebo podobných výrobků, ze kterých se výrobek vyrábí.

- **Plánová kalkulace**

Plánovaná kalkulace se sestavuje na určité rozpočtové období. Zpravidla je tímto obdobím jeden rok. Tato kalkulace vyjadřuje takovou úroveň nákladů výkonů, které by mělo být v daném období na tvorbu výkonů dosaženo.

- **Operativní kalkulace**

Podkladem pro operativní kalkulaci jsou podrobné normy spotřeby a časové fondy jednotlivých výrobků platné k datu sestavení operativní kalkulace. Je známá také jako kalkulace výrobní, protože slouží jako úkol pro výrobní útvary.

Výsledné kalkulace se počítají až na konci nebo po skončení daného období. Dále se výsledné kalkulace porovnávají s kalkulacemi předběžnými a skutečností a zjišťují se odchylky. Na základě výsledků těchto kalkulací, vzájemných odchylek mezi předběžnými a výslednými kalkulacemi a výsledky podniku se dají zavádět určitá opatření a změny pro příští období.

## 2.6.2 Kalkulační vzorec

Typový kalkulační vzorec je jednou z nejpoužívanějších metod pro výpočet kalkulací. Díky tomuto vzorci je možné naplánovat náklady pro určité období a takové se využívá při kontrole rentability prováděných výkonů podniku.

Jednotlivé položky přímých a nepřímých nákladů na kalkulační jednici tvoří kalkulační vzorec. Struktura kalkulačního vzorce není pevně daná, a proto si jej může každý zhotovitel upravovat podle potřeby a využívat jako nástroj ekonomického řízení podniku.

**Obrázek 2.7 Typový kalkulační vzorec**

1.	přímý materiál
2.	přímé mzdy
3.	ostatní přímé náklady
4.	výrobní (provozní) režie
<hr/>	
VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY	
5.	zásobovací režie
6.	správní režie
<hr/>	
VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
7.	odbytová režie
<hr/>	
ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU	
8.	zisk
<hr/>	
PRODEJNÍ CENA	

Zdroj: [http://ekonomie.topsid.com/pictures/ncl/kalkulacni\\_vzorec.png](http://ekonomie.topsid.com/pictures/ncl/kalkulacni_vzorec.png)

1. **Přímý materiál:** Tvoří takzvanou podstatu, jádro výrobku. Jde tedy o materiál, který se zpravidla stává trvalou součástí výrobku, nebo přispívá k vytvoření jeho potřebných vlastností. Přímým materiálem mohou být: suroviny, základní materiál, polotovary, pomocný a ostatní materiál.
2. **Přímé mzdy:** Jde o základní mzdy případně příplatky a doplatky ke mzdě, prémie a odměny výrobních dělníků, které přímo souvisejí s kalkulovanými výkony.
3. **Ostatní přímý materiál:** Jsou to veškeré ostatní náklady, které patří nebo jinak souvisí s výrobou. Jde například o příspěvky na sociální zabezpečení, technologické palivo a energie, doplňkový materiál nebo také ztráty z vadné výroby.



4. Výrobní (provozní) režie: Jedná se o náklady související s řízením a obsluhou výrobní činnosti. Do této skupiny patří například odpisy strojů a zařízení, opravy strojů, spotřeba energie, mzdy vedoucích pracovníků apod.
5. Správní režie: Nákladové položky související s řízením podniku. Jsou to např. odpisy správních budov, mzdy řídících pracovníků, poštovné, telefonní poplatky, pojištění.
6. Odbytové náklady (odbytová režie): Náklady spojené s odbytovou činností podniku. Tato skupina nákladů zahrnuje náklady na skladování hotových výrobků, propagaci, prodej a expedici hotových výrobků.

### 2.6.3 Klasifikace kalkulací podle použité kalkulační techniky

Různé způsoby používané pro zjištění výše a struktury vlastních nákladů na kalkulační jednici.

- **Kalkulace dělením prostá**

Používá se, pokud jsou výsledkem procesu tvorby výkonu stejnorodé výkony se stejnou náročností na vynakládané náklady. Postup je typický pro homogenní výrobu s jedním druhem výkonu, přičemž jednotlivé na sebe navazující operace tvoří jednotný technologický celek.

- **Kalkulace dělením s poměrovými čísly**

Používá se v podmínkách homogenní výroby s více druhy výkonů. Jednotlivé výkony jsou vytvářeny stejným technologickým procesem a odlišují se určitými parametry: velikost, hmotnost, materiál, atd. Vyskytují se zde náklady přímé i nepřímé.

Pokud se jedná o stanovení přímých nákladů na kalkulační jednici, je rozhodující, zda se sestavuje kalkulace předběžná nebo výsledná.

- **Kalkulace dělením ve členité výrobě**

proces tvorby výkonů je členitý, probíhá v několika po sobě navazujících úsecích, označovaných jako fáze<sup>1</sup> nebo stupně<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Fáze výroby: Jednotlivými úseky postupně prochází produkce, která kvalitativně nemění svou povahu

- **Kalkulace přírážková**

Využívá se v podnicích, kde se vyrábí více výrobků nebo obecně výkonů jiného typu, které jsou výsledkem různorodého technologického postupu nebo různých činností. Nejčastěji využití v podnicích s heterogenními výkony, jelikož produkty jsou zpracovány různými postupy, mění se i poměr nákladů mezi výkony. Vyskytují se zde jak náklady přímé, tak nepřímé.

- **Kalkulace zakázková**

Jednotlivé výrobky nebo série výrobků se zhotovují podle individuálních objednávek odběratelů. Je využívána pro předběžné stanovení nákladů na danou zakázku a jako podklad pro dohodu o ceně zakázky se zákazníkem. Měla by rovněž sloužit i pro následnou kontrolu skutečně vynaložených nákladů a skutečně dosažených VH.

- **Kalkulace activity based costing**

Kalkulační jednici jsou přiřazovány náklady dle jednotlivých aktivit (činností), které jsou zapotřebí k jejímu vytvoření. Náklady jsou vyvolány prováděnou aktivitou.

Aktivita: základní část podnikatelského procesu, vymezená náklady na její provedení a měřitelným výsledkem této aktivity. Jednotlivé aktivity jsou spojovány do činností.

### **Klasifikace kalkulací podle úplnosti nákladových položek dovedených na kalkulační jednici**

Členění kalkulací z tohoto hlediska je provedeno dle rozsahu zahrnutí nákladových položek na kalkulační jednici.

- **Kalkulace úplných nákladů**

Obsahuje předběžné nebo skutečné úplné vlastní náklady při daném objemu výkonů. Na kalkulační jednici jsou vedeny všechny náklady, tato kalkulace se tedy označuje jako absorpční neboli full costing.

---

<sup>2</sup> Stupeň výroby: Výchozí surovina nebo materiál v technologicky uzavřeném úseku získají vždy nové kvalitativní vlastnosti

Podstata spočívá v tom, že je předpokládáno, že provedením jednotlivého výkonu jsou vyvolány fixní náklady i variabilní náklady. Tato kalkulace má statický charakter – Výše úplných vlastních nákladů na kalkulační jednici je platná pouze pro určitý objem výroby. Při změně objemu výroby dochází ke změně úplných vlastních nákladů.

- **Kalkulace neúplných nákladů**

Na kalkulační jednici jsou dovedeny pouze přímé nebo variabilní náklady. Princip spočívá v přiřazení výkonům jen těch nákladů, které jsou poměrně snadno na výrobek přiřaditelné, zjistitelné. To jsou právě náklady přímé nebo variabilní.

Kalkulační jednici jsou tedy přiřazeny veškeré variabilní náklady, tyto kalkulace jsou označovány jako kalkulace variabilních nebo dílčích nákladů označovány také jako variable nebo direct costing.

Podstatou kalkulace neúplných nákladů je, že jednotlivé výkony vyvolávají pouze variabilní náklady. Fixní náklady jsou brány za nedělitelný celek, který bylo třeba vynaložit v souvislosti se zajištěním podmínek pro podnikání.

## **2.7 Výroba**

Výroba je část transformačního procesu podniku, konkrétně činnost, ve které dochází k přeměně vstupů na výstupy. Tomu se říká výrobní proces. Vstupy chápeme jako výrobní faktory, zatímco výstupem z výroby je konkrétní výrobek. Zhotovování výrobků, včetně přípravy zboží a poskytování služeb slouží k uspokojení lidských potřeb.

### **Výrobní faktory**

Většina předmětů, které člověk potřebuje, nebo po nich touží, jsou takzvané ekonomické statky. Ekonomické statky jsou takové předměty, které jsou pouze v omezeném množství, a aby byly k dispozici, musí být vyrobeny. Ekonomické statky jsou charakteristické svou vzácností. Tato vzácnost je charakterizována dvěma body:

- **Omezenost zdrojů**

Pro množství nebo druh výrobků a služeb, které lidé požadují, neexistuje hranice. Dá se proto říci, že jejich potřeby jsou neomezené. Na druhé straně stojí zdroje, které slouží k uspokojení těchto potřeb. Z toho důvodu se zdroje označují jako omezené nebo vzácné. Domácnosti jsou omezeny svými příjmy, podniky jsou omezeny svými zisky a přírodní zdroje jsou omezené, tedy vzácné.

- **Užitečnost daného předmětu**

Aby byli jedinci ochotni si daný produkt koupit, musí pro ně být nějakým způsobem užitečný. Podle toho, jakým způsobem produkt uspokojuje potřebu jedince, je ochoten za daný produkt zaplatit.

V ekonomické teorii se rozlišují tři základní výrobní faktory:

- **Půda**

Půda je primární výrobní faktor. Jde o přírodní zdroje, tedy o součást přírody. Přírodniny se využívají pro produkci materiálů a energií. V praxi se může jednat o zemědělskou půdu, pozemky, stavby, silnice a ostatní, které člověk používá k výrobě statků a služeb.

- **Práce**

Cílevědomá lidská činnost, která má za úkol přeměňovat vstupy na výstupy. Množství a kvalita lidské práce se dají zvyšovat například vzděláním, lepšími pracovními podmínkami a správnou motivací zaměstnanců. Zároveň se dá lidská práce nahrazovat stroji. Odměnou za provedenou práci může být mzda nebo plat.

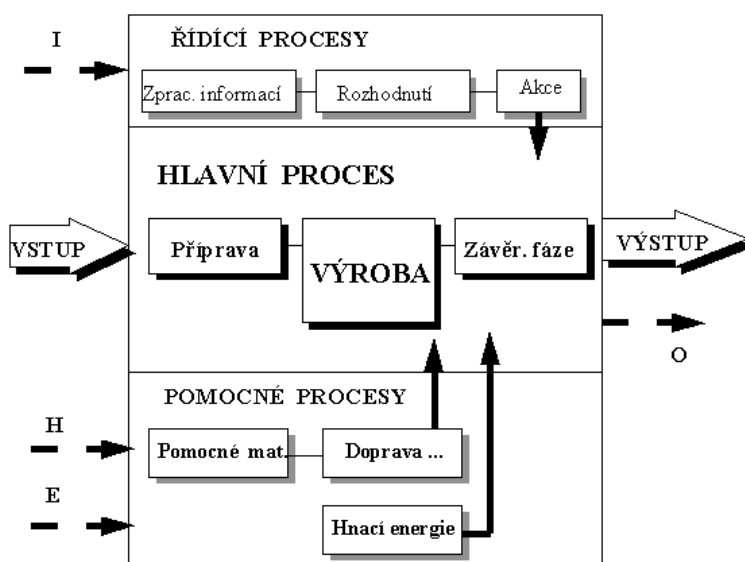
- **Kapitál**

Kapitálem jsou v tomto případě statky, které se podílejí na výrobě dalších statků. Jsou to statky, které byly vyrobeny pro další použití ve výrobním procesu. Mohou to být například stroje, nástroje, výrobní zařízení, zásoby surovin a jiné. Dá se říci, že se jedná o akumulované úspory, které podnikatel za svůj život našetřil.

### 2.7.1 Výrobní proces

výrobní proces je činnost, při níž se uskutečňuje soubor pracovních, technologických a přírodních procesů, které mění tvar a jakost vstupního materiálu. Výstupem tohoto procesu je hmotný statek. Tyto procesy jsou prováděny ve výrobních podnicích ve výrobních sférách.

Obrázek 2.8 Obecný model systému – technického procesu



Zdroj: [https://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt\\_www/5\\_soubory/5\\_3.html](https://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt_www/5_soubory/5_3.html)

Řízení výrobního procesu je nezbytnou součástí podnikového plánování, jelikož se zpravidla jedná o hlavní činnost podniku. Je proto nezbytné dbát na to, aby jednotlivé procesy ve výrobě na sebe navazovaly, bez případných prostojů. Vzniklé prostoje, případně odchylky v kvalitě u konečných výrobků je nutno ihned řešit vhodnou optimalizací výrobního procesu.

#### Základní aspekty výrobního procesu:

- Výrobní program

Členění výrobního procesu podle míry jeho podílu na výstupních prvních:

#### Hlavní výrobní program

Pro tento pojem se používá zkratka MPS, která vychází z anglického master production schedule. Jde o navržený a schválený plán výroby, ze kterého se ve výrobním podniku vychází pro plánování potřeby materiálu. Tento plán

obsahuje konkrétní vyráběné položky, jejich množství a termíny, ve kterých je podnik plánuje vyrábět. Je nezbytné respektovat předpovědi, rámcový plán a další důležitá fakta, kterými mohou být například skluzy ve výrobě, dostupnost materiálu nebo využití výrobních kapacit.

### **Pomocný výrobní proces**

Zabezpečuje výrobu výrobků a realizaci výrobků potřebných pro chod hlavního výrobního procesu. Jsou to procesy, které přímo nevcházejí do výrobků jako například výroba pomůcek, údržbářská práce.

### **Vedlejší výrobní proces**

Zabezpečuje všechny potřebné druhy energií jako je například elektrická energie. Dále se jedná o výrobu polotovarů a náhradních dílů potřebných pro bezproblémový chod hlavního výrobního procesu.

### **Přidružený výrobní proces**

Realizace výroby výrobků, které bezprostředně nesouvisí s výrobním plánem. Liší se charakterem výroby, může se jednat o jiný druh výrobku než ten, který souvisí s hlavní činností podniku.

- Složitost výrobku

Rozčlenění výrobků do dvou skupin podle složitosti výrobního procesu na jednoduché a složité.

### **Jednoduché výrobní procesy**

Jednoduché výrobní procesy jsou charakteristické tím, že se v nich vyrábějí jednoduché výrobky, obvykle výrobky z jednoho druhu výchozího materiálu. Jednotlivé operace se v těchto procesech uskutečňují „za sebou“

### **Složité výrobní procesy**

Jsou charakterizovány podle složitosti výrobků v těchto procesech vyráběných. Obvykle se jedná o finální výrobky sestavené z mnoha součástí vyráběných nebo také nakupovaných. Může se také jednat o výrobní procesy, ve kterých z jedné základní suroviny je vyráběno větší množství finálních výrobků.

- Účast přírody, člověka a techniky

#### **Přírodní procesy**

Jsou takové, při nichž se výchozí materiál účelně přeměňuje působením přírodních sil, a to bez přímé účasti pracovní síly. V praxi se vyskytuje v biologické výrobě, v zemědělské výrobě, v potravinářském průmyslu. Konkrétním příkladem může být například kvašení piva nebo zrání sýrů.

#### **Pracovní procesy**

V tomto případě působí pracovní síla za použití pracovních prostředků. Pracovními prostředky může být nářadí, stroje a zařízení. Patří zde převážná část výrobních procesů mechanické a chemické výroby.

#### **Automatické procesy**

Přeměna surovin na hotový výrobek použitím strojů a zařízení bez přímého zapojení člověka. Jedná se o takzvané samočinné procesy. Jedná se například o automatizované výrobní linky.

- Použitá technologie

Ve výrobním procesu dochází ke kvalitativním změnám. Tyto změny probíhají ve výrobních procesech a nazývají se technologické procesy. Technologické procesy mohou být:

Těžební technologické procesy

Mechanické technologické procesy

Chemické technologické procesy

Biochemické procesy

Energetické technologické procesy

- Skladba výrobků

Rozdělení výrobního procesu na výrobní fáze. Tyto fáze se vyznačují technickou, prostorovou i časovou účelností.

#### **Předzhotovující fáze**

Příprava výroby, materiálu a surovin. Následuje zpracování vstupního materiálu a surovin na polotovary, které jsou dále určeny k dalšímu zpracování. Jedná se například o zpracování dřeva nebo surového kovu.

#### **Zhotovující fáze**

Výroba jednotlivých součástí výrobku a postupná. Přeměna materiálu na jednotlivé součástky. Je nutné dbát na to, aby veškeré součástky splňovaly plánované normy, tedy aby součástky měli přesně takové parametry, jaké mají mít podle plánu.

#### **Dohotovující fáze**

Jedná se o činnost, při které se vyrábí z jednotlivých součástí výrobky. Může se jednat o prostou montáž, jako například při montování nábytku, sestavování elektroniky a podobně. V této fázi je potřebné klást důraz na kontrolu kvality, jelikož výrobek dostává vlastnosti, které podmiňují jeho funkci a tím i tvoří užitek pro konečného zákazníka. V případě nekvalitního výrobku hrozí reklamace ze strany zákazníků v lepším případě, nebo dokonce ztráta zákazníka a ztracení dobrého jména společnosti.

- Způsob a míra opakovatelnosti výroby

Výrobní proces může být z hlediska způsobu a míry opakovatelnosti výroby rozdělen do 4 kategorií:

#### **Přetržitý**

Tento způsob je typický zejména pro strojírenskou výrobu. Výrobky, nebo jejich části se zpracovávají na různých pracovištích za použití odlišných technologií. Takovou výrobu lze kdykoli přerušit.



### **Nepřetržitý**

Kontinuální proces, který probíhá plynule, převážně bez přerušení. Tento způsob se využívá převážně v chemické a hutní výrobě. K přerušení dochází pouze ve výjimečných případech

### **Cyklický**

Výrobní proces se opakuje v pravidelných cyklech. Využívá se převážně při sériové výrobě. Příkladem takové sériové výroby může být například výroba automobilů

### **Necyklický**

Necyklický proces se vyznačuje sporadickou, nepravidelnou výrobou. Tento způsob výroby je typický pro kusovou výrobu.

## **Kusová výroba**

Kusová, nebo také zakázková výroba je charakteristická produkcí menšího množství výrobků a spoustou variant jednotlivých výrobků. Průběh výroby se opakuje nepravidelně, nebo vůbec. Dalším znakem zakázkové výroby je, že se zpravidla nevyrábí na sklad, vzhledem k individuálním požadavkům zákazníků.

## **Sériová výroba**

Sériová výroba je výroba velkého množství stejných výrobků. Umožňuje vyrábět výrobky levněji než kusová výroba, jelikož výroba probíhá ve velkých sériích s menším podílem lidské práce a s nižšími cenami vstupních surovin, které jsou nakupovány ve velkém. Sériová výroba se vyznačuje svou složitostí v organizaci logistiky, která zahrnuje vše od objednání a příjmu zásob až po distribuci hotových výrobků. V sériové výrobě je také důležité brát zřetel na udržení kvality výroby, která se vzhledem k automatizaci a zvyšování objemu výroby může zhoršovat.

## **Hromadná výroba**

Hromadná výroba je charakteristická výrobou jednoho, nebo pouze malého počtu výrobků, vysokou opakovatelností výroby a stálostí výrobního programu. Dále je typická dělba práce a úzká specializace jednotlivých pracovníků, vysoká úroveň přípravy výroby popřípadě vysoká úroveň mechanizace a automatizace výroby.

## **2.8 Jakost**

Jakost nebo také kvalita je pojem pro zpravidla kladné vlastnosti výrobku neb služby. Za kvalitní výrobek se považuje takový výrobek, který je v souladu s požadavky zákazníků nebo standardů.

- Oficiální definice kvality (ISO 9000):

Kvalita je stupeň plnění požadavků souborem inherentních<sup>3</sup> charakteristik.

### **2.8.1 Pojetí kvality**

Kvalitu lze posuzovat z několika úhlů pohledu, neboli podle několika různých veličin.

#### **Technická veličina**

Produkt bude plnit požadované funkce pouze tehdy, budou-li technické parametry dosahovat optimálních cílových hodnot. To znamená, že pouze v případě, kdy bude výsledný výrobek vykazovat takové hodnoty a pracovat takovým způsobem, jak je výrobcem uváděno. Co se týče například potravin, tak jejich množství a kvalita bude opět taková, jakou deklaruje výrobce, nikoli však pouze v mezích tolerance.

#### **Ekonomická veličina**

Konečným posuzovatelem produktu je zákazník, ten při koupi produktu posuzuje úroveň jakosti (úroveň řešení jeho problému) na jedné straně, na druhé straně také náklady vynaložené na pořízení a užívání produktu.

---

<sup>3</sup> Inherentní znak: Podmiňuje funkci, vytváří podstatu výrobku.

## **Sociální veličina**

Se změnou společenských podmínek a s pokračujícím společenským a ekonomickým pokrokem dochází i ke změně společenských potřeb, což se odráží i v požadavcích zákazníka na jakost. Z toho vyplývá, že jakost je dynamickou veličinou, která se mění v závislosti na společenskoekonomických podmínkách a čase.

## **Veličina s morálními aspekty**

Výrobce by se měl snažit vyrábět produkty, jejichž parametry dosahují nominálních cílových hodnot a ne produkty, které jsou pouze uvnitř tolerancí. Pouze nulový počet vad a nulový rozptyl okolo cílové hodnoty je ekonomicky a morálně správný.

## **2.9 Prodej**

Prodej je lidská činnost, která spočívá ve směňování zboží nebo služeb za peníze popřípadě za jiné zboží nebo služby. Obchodu, ve kterém dochází ke směně zboží nebo služby za jiné se říká barter. Tento způsob směny je předchůdce obchodu, který známe dnes. Barter vznikl v době, kdy bylo zapotřebí obchodovat, ale dosud nebyly vynalezeny peníze.

## **2.10 Cena**

Cena je vyjádření hodnoty zboží nebo služby v peněžních či jiných jednotkách. Mění se v čase podle momentální nabídky a poptávky a v závislosti na jejich očekávaném vývoji. Cena se neobejde bez směny zboží, zboží se směňují v určitém poměru vyjádřeném cenou a prostředníkem směny zboží a měřítkem ceny je speciální zboží - peníze. Peníze mají mnoho forem: hotové peníze, cizí měny, pohledávky, cenné papíry krátkodobé a dlouhodobé, atd.

## **Způsoby stanovení ceny**

Stanovení ceny je velice důležitým marketingovým nástrojem. Pro podnik je nezbytné, aby stanovil cenu takovou, za kterou pro své potenciální zákazníky bude jejich výrobek lákavý, ale zároveň takový, aby pokryl jejich náklady a určitou částí zajišťoval zisk. Z těchto předpokladů se vychází při stanovování ceny výrobků a zboží.

Výrobce má tedy možnost určovat cenu pouze na základě nákladů, nebo s ohledem na zákazníka případně konkurenci. Jako nejvhodnější se jeví použít kombinaci těchto metod a to určit takovou cenu, která bude pokrývat náklady a podílet se na tvorbě zisku, takovou cenu, která bude pro zákazníky lákavá a zároveň taková cena, která bude vzhledem ke konkurenci podobná.

### **Nákladově orientovaná cena**

Tento způsob stanovení ceny vychází z kalkulací předběžných nákladů. Nejčastější metodou v kategorii nákladově orientovaných cen je metoda stanovení přírážkou. K vlastní kalkulaci nákladů se přičte marže, kterou výrobce požaduje. Tímto způsobem se zjistí orientační cena, za kterou následně může nabízet svůj výrobek

### **Stanovení ceny podle konkurence**

Při stanovení ceny podle konkurence se vychází z marketingového průzkumu, kde se srovnávají jednotlivý konkurenti a cena jejich nabízených výrobků. Avšak je třeba také brát v úvahu kvalitu, vzhledem k tomu, že různí výrobci, kteří nabízejí relativně podobný produkt, mohou mít velké odchylky v kvalitě.

V tomto případě tedy platí pravidlo, že cena stanovená podle konkurence by měla být podobná, kterou požadují konkurenti za své výrobky se srovnatelnou kvalitou.

### **Hodnotově orientovaná cena**

Hodnotově orientovaná cena znamená způsob stanovení ceny s ohledem na zákazníka. Vychází se z preferencí zákazníků, a jejich ochotou za daný výrobek nebo službu zaplatit. Tento způsob je orientační a zjišťuje se díky preferencím zákazníků, jestli je pro nás vůbec výhodné daný výrobek vyrábět a nabízet na trhu za cenu, která je pro zákazníky přijatelná, nebo by takový výrobek byl pro podnik ztrátový.

Zákazníci zpravidla při nákupu preferují takzvanou optimální kombinaci „cena, výkon“ a proto i při posuzování ceny našeho výrobku vychází z jim známých cen za podobné výrobky, na které jsou zvyklí a které tyto jejich požadavky splňují.

### **3 Charakteristika vybraného podniku**

Podnik, kterého se týká tato práce, je prádelna a mandlovna v Ostravě Radvanicích. Jedná se o podnik nabízející služby ve formě praní, čištění a mandlování ložního prádla i oblečení. Zároveň je poskytována kompletní distribuce prádla, to znamená jak odvoz špinavého, tak dodávka čistého prádla, v ceně služeb. Mezi nadstandard, odlišující tento podnik od ostatních je poskytování služeb 7 dní v týdnu a to i ve státní svátky. Výjimkou jsou pouze dva dny v roce a to 1. ledna a 24. prosince.

Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost nabízející služby, je proto podnik závislý na množství zakázek. Riziko nedostatku zakázek se podařilo snížit tím, že se podnik zaměřuje na menší hotely a penziony. Díky tomu není firma přímo ohrožena v případě výpadku některého z klientů.

Další úskalí tohoto typu podnikání je sezónnost a turistický ruch v Ostravě a okolí. Největší množství zakázek je proto během letních měsíců neboli v době, kdy lidé jezdí na dovolenou. Dále pak díky celkovému rozvoji Moravskoslezského kraje je patrné zvýšení množství zakázek v době konání kulturních akcí. Mezi nejvýznamnější akce patří hudební festivaly Colours of Ostrava a Beast for Love, během kterých jezdí do Ostravy spousta turistů ze zahraničí. Turistický ruch se přímo odráží na množství zakázek.

#### **3.1 Historie podniku**

Jedná se o rodinnou firmu, která vstoupila na trh v květnu roku 2003. Firmu založili manželé Mgr. Nina Heinzová a Ing. Pavel Heinz, jejichž hlavním cílem bylo podnikat v takovém oboru, ve kterém budou mít relativně stálou klientelu. V případě takových firem dochází ke snížení rizika neúspěchu než u takového druhu podnikání, u kterého je zapotřebí zajišťovat neustále nové klienty.

Před založením podniku bylo nutno vypracovat podnikatelský záměr. Na jeho základě se rozhodovalo o tom, jestli začít s podnikáním v tomto oboru, nebo se zaměřit na jiný druh podnikání. Bylo vypracováno více odlišných podnikatelských záměrů od těch pesimistických až po velice optimistické. Na základě těchto podnikatelských záměrů byla podniku také poskytnuta bezúročná půjčka Českomoravské záruční a rozvojové banky a dotace nadační společnosti Dalkia a. s. Nákup strojů a vybavení potřebného k podnikání, stejně jako úpravy

přívodů elektrické energie, vody a odtoky odpadů byly financovány převážně z úspor zakladatelů podniku manželů Heinzových.

První tři roky se firma nacházela ve sklepě rodinného domu majitelů prádelny. Majitelé získávali a získávají své klienty zpravidla osobním kontaktem s vedením jednotlivým hotelů, penzionů, restaurací apod. Získat a hlavně udržet stálou klientelu se daří především díky poskytování služeb, které mají vysokou úroveň a to včetně služeb doprovodných. Jedná se tedy o praní a čištění převážně ložního prádla, následné sušení a mandlování. Mezi nadstandardní služby patří například rozvoz v ceně zakázky a to kterýkoli den v týdnu. Dále také možné dodávání do 24 hodin od převzetí zakázky.

Překvapením pro majitele byl fakt, že skutečná finanční situace podniku v prvních třech letech, byla dokonce lepší, než neoptimističtější scénář z podnikatelského záměru.

Co se týče ekonomické situace podniku, v prvních dvou a půl letech, tedy od května 2004 do prosince 2006, se podnik pomalu rozjížděl. Průměrné měsíční tržby v těchto letech postupně narůstaly. Bylo to zapříčiněno narůstajícím počtem klientů. Vývoj měsíčních i průběžných tržeb je zachycen v následující tabulce.

**Tab. 3.1 Porovnání měsíčních tržeb v prvních třech letech podnikání**

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen
<b>2004</b>	0	0	0	0	3 149	2 646
<b>2005</b>	35 399	39 702	40 175	43 395	50 596	58 883
<b>2006</b>	52 131	48 889	58 932	65 381	70 826	70 966
	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<b>2004</b>	13 061	28 095	40 857	39 418	37 511	36 733
<b>2005</b>	52 848	51 141	52 815	57 658	55 700	51 090
<b>2006</b>	57 046	60 007	70 904	84 695	84 177	74 083
	Průměrné měsíční tržby					
<b>2004</b>	25 184					
<b>2005</b>	49 117					
<b>2006</b>	66 503					

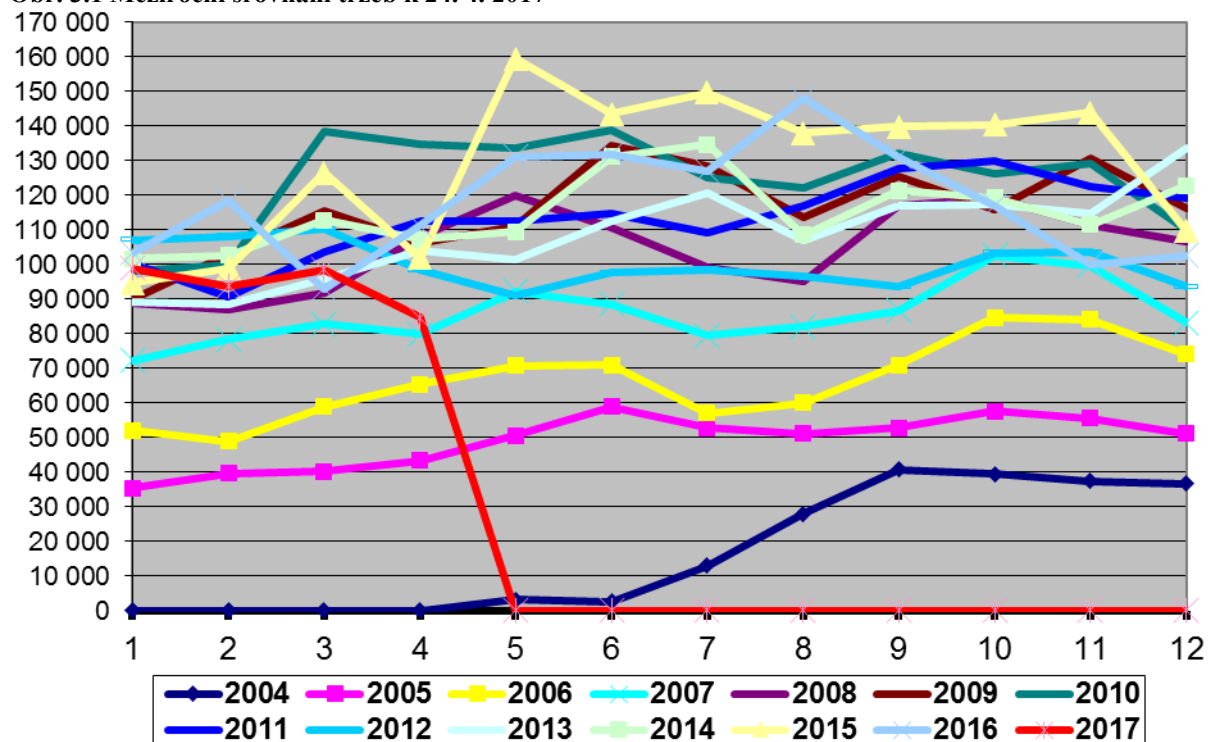
*Zdroj: Vlastní zpracování*

V roce 2007, kdy byl již dostatek klientů a potřebný obrat pro rozšíření a přijetí prvního zaměstnance, byla výroba přesunuta do pronajatých prostor. Byl přijat první zaměstnanec a to žena z úřadu práce. Díky tomu společnost dostala dotaci ve formě přímé částky 50 tisíc

korun a následně po dobu 6 měsíců částky v hodnotě poloviny platu zaměstnance. Navíc se podniku dařilo i přes již relativně příznivou situaci získávat další klienty, v té době již především díky kladným referencím.

Od roku 2009 se tržby relativně stabilizovaly. Respektive bylo znatelné, že i přes stále rostoucí počet klientů, se roční tržby nezvyšují. Bylo to zapříčiněno světovou ekonomickou krizí, která se v této době dostala i do České republiky. Krize samozřejmě poznamenala mimo jiné také cestovní ruch a tím byla ovlivněna rovněž situace tohoto podniku. Nejvíce to bylo znát v letech 2011 až 2013, kde došlo ke znatelnému poklesu zakázek a tedy i tržeb oproti roku 2010. Celkový vývoj měsíčních tržeb od začátku podnikání do současnosti je uveden v následujícím grafu:

**Obr. 3.1 Meziroční srovnání tržeb k 24. 4. 2017**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z grafu je zřejmé, že nejvyšší tržby bývají zpravidla v průběhu letních měsíců, kdy je nejvíce dovolených a poté od října do konce roku. Naopak v lednu a únoru bývají tržby nejnížší. Rekordní množství zakázek a s tím i související tržby podnik zaznamenal v květnu roku 2015. Tato skutečnost byla jednoznačně zapříčiněna mistrovstvím světa v ledním hokeji, které se konalo v Praze a Ostravě. Z toho důvodu o zákazníkы v hotelích nebyla nouze, stejně

tak jako o zakázky prádelny s tím související. Od roku 2010 se průměrné měsíční tržby podniku pohybují okolo 120 000 korun, respektive roční tržby jsou okolo 1 450 000 korun.

V současné době má firma přes 50 různých klientů, mezi nimiž je více než třetinu všech hotelů a penzionů v Ostravě a to včetně těch hotelů, které mají svou vlastní prádelnu. Nicméně mezi klienty podniku jsou také ubytovny a restaurace a to dokonce v dalších městech Moravskoslezského kraje. Příkladem může být hotel Siem v Orlové a ubytovna v Bohumíně. Nejvýznamnějším a pravděpodobně také nejprestižnějším klientem je pro společnost hotel Nikolas v Ostravě vlastněný paní Uranií Mumulu, která také vlastní cestovní agenturu Nikolas Tours.

Podnik momentálně zaměstnává dohromady šest lidí, z toho jsou dva zaměstnanci na hlavní pracovní poměr a zbývající čtyři osoby mají uzavřenou dohodu o pracovní činnosti. Vzhledem k nerovnoměrnému množství zakázek, je výhodnější mít brigádníky, se kterými je možno se domluvit na individuální pracovní době obzvláště ve dnech zvýšeného množství zakázek. Týká se to zpravidla začátku pracovního týdne. Další výhodou je možnost noční směny u brigádníků, které jsou pro podnik velice výhodné. Je to hlavně z důvodu nižšího tarifu za elektrickou energii v nočních hodinách, což je pro podnik značná úspora nákladů.

### **3.2 Popis podniku**

Momentálně se podnik nachází v pronajatých prostorách bývalé samoobsluhy na ulici Radvanická v Ostravě Radvanicích. Rozloha tohoto objektu je přibližně 400 m<sup>2</sup>. Do vybavení prádelny patří tři průmyslové pračky FS10 s kapacitou na deset kilogramů prádla a jedna pračka FS7 s kapacitou na sedm kilogramů prádla. Dále dva sušiče T11 s objemem bubnu 250 litrů na jedenáct kilogramů prádla a dva sušiče DAM9 na sedm kilogramů prádla. Všechny tyto sušiče jsou vybaveny čidly pro měření vlhkosti prádla, díky němuž je možno kromě času nastavit konkrétní vlhkost, na kterou bude daná várka vysušena. Posledním strojem, nutným k poskytování služeb je tzv. mandl I30-200. Jedná se o profesionální žehlič s šířkou válce dva metry, který je vybaven bezpečnostní pojistkou na ochranu rukou.

Součástí výbavy prádelny jsou také tři pojízdné regály na čisté, již vyžehlené prádlo, deset sušáků na prádlo a vozíky pro snadnější manipulaci s již vypraným prádlem. Dále také regály s nářadím a nejdůležitějšími náhradními díly strojů pro případnou údržbu nebo rychlou



opravu v případě poruchy některého ze strojů. Nezbytnou výbavou provozovny jsou také hasicí přístroje a lékárnička.

Do majetku společnosti patří také osobní automobil Renault Kangoo vyrobený v roce 2010. Tento užitkový vůz byl vybrán vzhledem k jeho nízké pořizovací ceně ve srovnání s ostatními automobily jeho třídy a to i společně se všemi potřebnými úpravami. Požadované úpravy byly například boční posuvné dveře pro snadnější manipulaci s balíky prádla.

## **4 Analýza současného stavu a posouzení vhodnosti outsourcingu**

Při vzniku podniku byly nakupovány prací prášky a čisticí prostředky zpravidla ve velkoobchodu Makro případně pokud byly čisticí prostředky ve slevě v některém z maloobchodů nacházejících se v České republice. Od roku 2007, kdy došlo k přesunu výroby, nastala také změně v nákupu surovin. V tomto roce náš přední dodavatel Libor Wojcik začal vyrábět prací prášky, které kvalitou byly srovnatelné s konkurenčními prášky, avšak za cenu pohybující se okolo 22 korun českých za kilogram. Přitom konkurenční prášky měly v té době minimální hranici ceny okolo 35 korun za kilogram. Volba proto byla jasná. Bohužel v roce 2016 Libor Wojcik skončil se svým podnikáním a to zejména kvůli nástupu elektronické evidence tržeb.

Možnosti jak řešit tuto situaci jsou proto v zásadě dvě. První možnost je najít jiného dodavatele, který bude pravděpodobně dražší a méně kvalitní. Jelikož současná zkušenost majitelů je takové, že prací prášky do 40 korun za kilogram pořádně neperou a navíc prádlo neprovoní. Tudíž s tím jsou spojeny další náklady na aviváž, která prádlo dodá vůni, jelikož klienti vyžadují, aby čisté prádlo také příjemně vonělo.

Vzhledem k nabídce pana Libora Wojcika má společnost také druhou možnost. Odkoupit technologie a některé z potřebných surovin a začít si vyrábět prací prášky sama.

### **4.1 Vlastní výroba**

Vlastní výroba má své výhody, ale také samozřejmě svá úskalí. Problémem u vlastní výroby bývá zpravidla čas. Podnikatelé, obzvláště u začínajících podniků, bývají již natolik vytížení, že přibírání dalších činností k jejich podniku nemusí časově a fyzicky zvládat.

Dalším problémem mohou být samozřejmě pořizovací náklady, nebo také skutečnost, že náš produkt se bude kvalitativně horší než produkt, který jsme dosud nakupovali, nebo dokonce než ty produkty, které je možnost na trhu pořídit při srovnatelné ceně.

#### **4.1.1 Zajištění výroby**

Nabídka pana Libora Wojcika byla vcelku lukrativní a to hlavně díky tomu, že se všeho ze svého podnikání chtěl spíše zbavit, než aby na tom za každou cenu vydělával. Nabídka se týkala poskytnutí know-how celého výrobního procesu, výrobního zařízení

a enzymů, které je možno použít k výrobě více než dvou tun pracího prášku. Za toto jsou požadovány tři tisíce korun českých.

Výrobním zařízením se tady myslí pouhá míchačka na maltu, vybavena dvěma lopatkami a antikoročním nátěrem. Přídavné suroviny, které by poskytl, jsou chemikálie potřebné k výrobě pracích prášků. Jedná se o mýdlo, které se při výrobě přidává ve formě prášku a o enzymy a bělidlo, které se přidávají v kapalně formě.

Další potřebné suroviny jsou nejodizovaná sůl a těžká soda. Tyto suroviny spolu tvoří 95% pracího prášku. Aby měl prací prášek a následně tedy i vyprané prádlo vůni, je třeba na závěr přidat parfém, který se v kapalně formě přidává do téměř hotového produktu. Parfém je jednou z nejdůležitějších surovin pracího prášku. I přesto že nemá vliv na funkci pracího prášku, dodává prádlu a vlastně i prášku samotnému vůni, která je všemi klienty vyžadována.

#### **4.1.2 Výrobní kapacita**

Výroba pracího prášku se skládá ze tří fází. V první fázi se nechá dvacet minut míchat padesát kilogramů těžké sody se třemi sty padesáti mililitry enzymů. V druhé fázi se přidá dvacet pět kilogramů nejodizované soli, parfém a mýdlo a opět se prášek nechá 20 minut míchat. V poslední fázi se samotný prací prášek přesypává do nádob přes síto, jelikož těžká soda s enzymy má tendence tvořit hrudky. Samy o sobě tyto hrudky ničemu nevadí, ale vzhledem k tomu že se jedná o tu část prášku, která obsahuje čisticí prostředek, je zapotřebí tyto hrudky rozbít a pokud možno mít v prášku rovnoměrně.

Samotný výrobní proces jedné várky prášku trvá přibližně hodinu. Vzhledem k tomu, že na výrobu se používá padesát kilogramů těžké sody a dvacet pět kilogramů soli se dá říct, že podnik bude schopen vyprodukovat za hodinu přibližně osmdesát kilogramů pracího prášku. Tato várka pokryje potřeby prádelny na dobu jednoho až dvou týdnů. Tato doba se odvíjí od množství a velikosti zakázek.

Vzhledem k tomu, že zásoby enzymu „Slovasol 255.13“ jsou omezeny na výrobu pouze dvou tun pracího prášku, bylo by třeba jej v budoucnu nahradit. Jako nejvhodnější se jeví použití perkarbonátu sodného a TAEDu, takzvaného aktivátoru bělidla. Díky tomu, že tyto suroviny se přidávají v podobě prášku, nebylo by zapotřebí nadále v poslední fázi výrobního procesu prosévát prášek přes síto. Díky tomu by se výrobní proces zrychlil a samotný prášek by působil více profesionálně.

#### 4.1.3 Funkce jednotlivých složek pracího prášku

- **Těžká soda**

Jedná se o základní surovinu pro výrobu detergentů (pracích prostředků), změkčuje vodu, výrazně snižuje spotřebu pracích prostředků tím, že váže ionty vápníku a hořčíku.

- **Nejodizovaná sůl**

Slouží k úpravě tvrdosti a pH vody a také k mechanickému odstraňování skvrn. Dále také podstatně zvyšuje množství pracího prášku, jelikož tvoří téměř třetinu objemu.

- **Enzymy**

Odbourávají biologické nečistoty, jako jsou například skvrny od jídla nebo krve. Zvyšují účinnost odstraňování skvrn zejména při nižších teplotách. Konkrétně jde o Slovasol 255.13.

- **Bělidlo**

Během praní se rozkládá na sodu a peroxid, který bělí. V našem případě se jedná konkrétně o perkarbonát sodný.

#### **TAED**

Neboli tetraacetythylenediamine, takzvaný aktivátor bělidla aktivuje perkarbonát, aby byl účinný již při nízkých teplotách.

- **Parfém**

Poslední složka prášku. Zpravidla mají různí výrobci svou charakteristickou parfemaci prášku, aby byl zákazník schopen poznat již podle vůně, že se jedná o jeho prášek. Zpravidla se volí takové vůně parfémů, které vyvolávají ve člověku pocit čistoty.

#### 4.1.4 Kalkulace nákladů

V této kapitole se zaměřím na kalkulaci nákladů spojených s výrobou pracích prášků. Bude obsahovat dvě kalkulace. Rozdíl v obou kalkulacích bude pouze v použití enzymů, které byly součástí nákupu výrobního zařízení oproti druhé kalkulaci, kde budou nahrazeny perkarbonátem sodným a taedem.

Součástí kalkulace nákladů je také provoz míchačky. Její spotřeba je 550W na hodinu při ceně 6,2 koruny české na kWh.

Veškeré ceny surovin vychází z ceníku společnosti EURO – Šarm s.r.o, která je v Moravskoslezském kraji jediná, která dodává všechny potřebné suroviny. Při stanovení cen parfémů se vycházelo z ceníku společnosti Aroma Praha, a.s., která z průzkumu trhu vyšla jako nejvhodnější dodavatel s širokou nabídkou kvalitních parfémů za nízké ceny. Navíc společnost poskytuje vysoce kvalitní doprovodné služby včetně možnosti nechat si vytvořit vlastní parfém.

**Tab. 4.1 Kalkulace nákladů vlastní výroby**

Surovina	Cena	Množství na jednu várku (75 kg)	Cena (Kč) na jednu várku (75 kg)	Cena (Kč) na jeden kg pracího prášku
Těžká soda	11,25 Kč/kg	50 kg	562,5	7,50
Ne jodizovaná sůl	5,3 Kč/kg	25 kg	132,5	1,77
Mýdlo	290 Kč/kg	350 g	101,5	1,35
Slovasol 255.13	0	350 ml	0	0
Parfém	350 Kč/l	400ml	140	1,87
Přímý materiál celkem:			936,5	12,49
Ostatní přímé náklady (Energie):			3,41	0,05
Vlastní náklady výroby:			939,9	12,64

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z této kalkulace je patrné, že náklady na výrobu jedné várky pracího prášku jsou 940 korun českých. Při přepočtu nákladů na kilogram se dostaneme na cenu 12,5 koruny na kilogram.

**Tab. 4.2 Kalkulace nákladů vlastní výroby při změně vstupních surovin**

Surovina	Cena	Množství na jednu várku (75 kg)	Cena (Kč) na jednu várku (75 kg)	Cena (Kč) na jeden kg pracího prášku
Těžká soda	11,25 Kč/kg	50 kg	562,5	7,50
Ne jodizovaná sůl	5,3 Kč/kg	25 kg	132,5	1,77
Mýdlo	290 Kč/kg	350 g	101,5	1,35
Perkarbonát sodný	29 Kč/kg	350 g	10,15	0,14
Taed	130,7 Kč/kg	10,5 g	1,4	0,02
Parfém	350 Kč/l	400ml	140	1,87
Přímý materiál celkem:			948,1	12,65
Ostatní přímé náklady (Energie):			3,41	0,05
Vlastní náklady výroby:			951,5	12,70

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V této kalkulaci jsou navíc zahrnuty náklady substitutů, které byly použity místo enzymu slovasol 255.13. Je patrné, že celkové náklady na jednu várku vzrostou o 12,5 koruny a náklady na jeden kilogram pracího prášku o 15 haléřů.

Problémem je však to, že i přes relativně nízké náklady na výrobu, je třeba držet značné množství surovin v zásobách. A to hlavně proto, že objednáací množství je mnohonásobně vyšší, než je jeho spotřeba. Navíc je potřeba mít zásobu minimálně na tři várky, to znamená 150 kg těžké sody a 75 kg soli.

**Tab. 4.3 Cena surovin držených v zásobách**

Surovina	Nakupované množství	Cena (kč)	Zásoba	Cena (kč)
Těžká soda	25 kg	281	150 kg	1 686
Ne jodizovaná sůl	25 kg	132	75 kg	396
Mýdlo	5 kg	1 450	5 kg	1 450
Perkarbonát sodný	25 kg	726	25 kg	726
Taed	25 kg	3 267	25 kg	3 267
Parfém	10 l	3 500	10 l	3 500
Cena surovin držených v zásobách:				11 025

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pro doplňování zásob by se využíval systém B, Q, tedy pravidelné doplňování zásob při poklesu na objednáací úroveň B a objednávání neměnného množství suroviny Q. Nicméně problém při doplňování zásob je ten, že je nutno každou surovinu kontrolovat a doplňovat samostatně a to hlavně z důvodu odlišné spotřeby při výrobě. Takže i při relativní optimalizaci doplňování zásob bude stále v zásobách držena spousta peněz.

Tento problém by se dalo vyřešit tím, že v případě, kdy by byla zvolena varianta vyrábět prací prášek, nezůstalo by se pouze u výroby pro vlastní spotřebu, ale byla by možnost jej také nabízet k prodeji. Tím by sice bylo potřeba zvýšit zásoby těžké sody a soli, ale byla by možnost mnohem rychleji spotřebovat ostatní chemikálie. Navíc by tato varianta byla vhodná pro případnou budoucí expanzi podniku.

## 4.2 Analýza a porovnání dodavatelů

V této kapitole se zaměříme na práci prášky poskytované v Moravskoslezském kraji. Kritéria pro hodnocení při výběru dodavatele jsou kvalita a cena. Dalším možným kritériem pro volbu vhodného dodavatele mohou být dodací lhůty.

Pro podnik je nezbytné najít takového dodavatele, který bude plnit smluvené dodací lhůty, popřípadě odebírat zboží z velkoobchodů. Zároveň je nezbytné najít takového dodavatele, jehož výrobky budou na námi požadované úrovni. To znamená najít takový prací prášek, který bude mechanicky prát a zároveň prádlo dostatečně provoní. Díky tomu nebude zapotřebí pořizovat další prostředky, které by prádlo dodávaly vůni a tím zvyšovaly náklady.

### 4.2.1 Porovnání kvality a ceny výrobku jednotlivých dodavatelů

Kvalita je pro prádelnu na prvním místě. Majitelé jsou ochotni si za kvalitní prací prášek připlatit jen proto, aby měl požadovanou kvalitu. Mezi světoznámé, kvalitní prací prášky patří prášky od značek jako Ariel, Persil, Bonux, Palmex a jiné. Bohužel i přesto že tyto prášky patří mezi ty nejkvalitnější, jejich cena je příliš vysoká pro profesionální využití.

Další možností je prací prášek značky ARO, který je prodáván za relativně nízkou cenu. Bohužel, tato varianta je pro podnik pouze teoretická. Jedná se o levnou variantu vcelku nekvalitního pracího prášku, který pořádně nepere, ani dokonce prádlo neprovoní.

Tab. 4.4 Ceník pracích prášků známých značek

Značka	Velikost balení (Kg)	Cena za kus (Kč)	Cena za jednotku (Kč/Kg)
ARO prášek na bílé prádlo	10	192,4	19,24
ARO prášek na barevné prádlo	2	49,5	24,75
Surf Color Tropical	1	26	26
Bonux Color	4,5	181,4	40,31
Milis Color	0,4	16,5	41,25
Rex Color	7	313,4	44,77
Ariel Professional Regular	10,5	514,3	48,98
Persil Color	1,4	112,4	80,29
Palmex Color	3,8	313,4	81,47

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V Moravskoslezském kraji je nouze o dodavatele kvalitních pracích prášků za rozumnou cenu. Jediným vhodným dodavatelem by mohla být společnost ADRE GROUP s.r.o. se sídlem v obci Staříč, která se specializuje na výrobu nejrůznějšího drogistického zboží. Nabízí vše od pracích prášků a čisticích prostředků až po kosmetiku. Ceny jednotlivých nabízených produktů jsou uvedeny v tabulce.

**Tab. 4.5 Ceník pracích prášků společnosti ADRE GROUP s.r.o.**

Značka	Velikost balení (Kg)	Cena za kus (Kč)	Cena za jednotku (Kč/Kg)
Zafir na bílé prádlo	10	174	17,40
Zafir 3v1	1,5	38	25,33
OREON na barevné prádlo	3	94	31,33
SPIN DIAMOND	6	241	40,17
SPIN AUTOMAT	9	407	45,22

*Zdroj: Vlastní zpracování*

#### **4.2.1.1 Výběr vhodného dodavatele**

Pro porovnání ceny prášků se porovnávají ceny za kilogram produktu. Z tabulky je patrné, že jako nejlevnější vychází prací prášek Zafir na bílé prádlo s cenou 17,40 korun českých za kilogram. Bohužel varianta pracího prášku, který se dá použít pouze na bílé prádlo je pro prádelnu nemyslitelná. Z toho důvodu je třeba tuto variantu zrušit rovnou. Bylo by zapotřebí mít dva druhy pracího prášku a to na bílé a barevné prádlo zvlášť a o to větší zásobu. Ze stejného důvodu byla také zamítnuta varianta využívání pracího prášku ARO na bílé prádlo s cenou 19,24 korun na kilogram.

Prací prášek ARO na barevné prádlo je nejlevnější nabízená varianta univerzálního pracího prášku. Jeho kilogramová cena je srovnatelná s práškem Zafir 3v1 a s pracím práškem Surf Color Tropical. Bohužel svou kvalitou se nemohou zdaleka rovnat dražším, konkurencí nabízených pracích prášků. Ani jeden z těchto prášků nepere a neprovoní prádlo tak, jak klienti prádelny potřebují. Je proto nezbytné je jako variantu vyloučit.

Jako třetí se umístil prací prášek značky OREON na barevné prádlo. Za cenu 31,33 koruny na kilogram prádlo příjemně provoní. Co se týče mechanického čištění, to už je pro tento prací prášek trochu problém. Proto je nutné i tuto variantu zamítnout. V případě využívání pracích prášků, které mechanicky prádlo nevyčistí, dojde k prodloužení výrobního



procesu, jelikož bude zapotřebí všechno prádlo prohlížet a manuálně předčišťovat. Taková možnost je pro prádelnu nepřipustná.

Na čtvrtém místě se umístily tři značkové prášky se srovnatelnou kilogramovou cenou v rozsahu od 41 korun za kilogram do 45 korun za kilogram a dva prakticky neznámé prášky značky SPIN ve srovnatelné ceně. Všechny tyto prášky jsou velice kvalitní, perou tak jak mají a prádlo příjemně provoní. Proto se jeví jako nejvýhodnější varianty. Zvolení nejvhodnějšího pracího prášku by se v tomto případě odvíjelo zejména od subjektivního pocitu a to vybráním toho, který voní nejpříjemněji. Další možností by bylo rozhodování mezi těmito pracími prášky na základě případných slev.

Jako poslední zůstaly prací prášky Palmex a Persil na bílé i barevné prádlo. Oba tyto prací prášky jsou poskytovány za cenu vyšší, než je 80 korun na kilogram. Podnik si nemůže dovolit kupovat tak drahé prášky, které jsou navíc kvalitou srovnatelné s předchozí, levnější variantou.

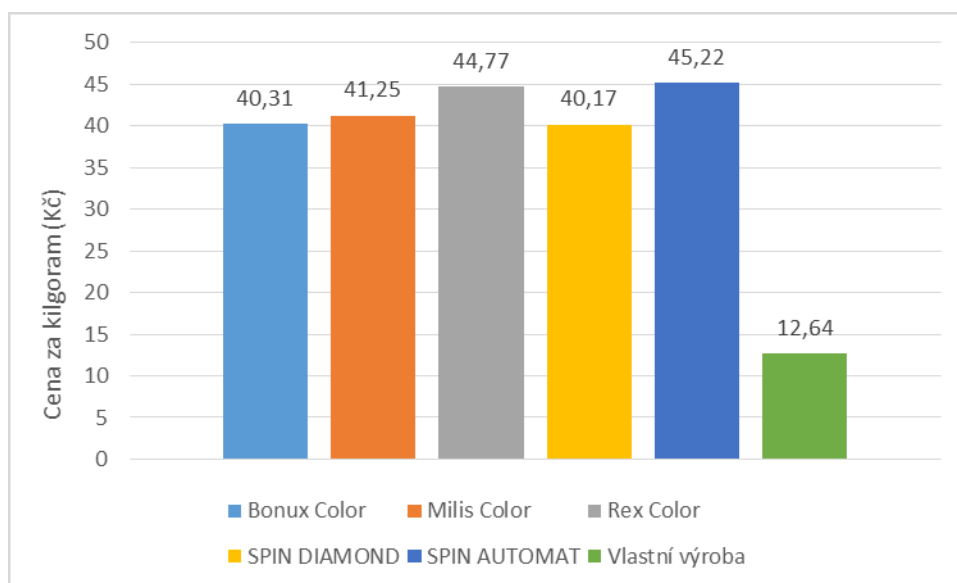
## 5 Návrhy a doporučení

Nyní máme k dispozici čtyři základní varianty, ze kterých je zapotřebí vybrat tu nejvhodnější pro podnik. Jako jedna varianta je nákup pracího prášku od dodavatele. Rozhoduje se mezi čtyřmi značkami pracích prášků na bílé a barevné prádlo: Bonux, Milis, a Rex. Druhou variantou je samozřejmě vlastní výroba.

### 5.1 Porovnání nákladů vlastní výroby a nákladů dodavatele

Pro porovnání nákladů vlastní výroby a nákladů jednotlivých značek byla použita nejtransparentnější varianta, kterou je grafické znázornění. Z grafu je patrné, že náklady vlastní výroby jsou méně než třetinové ve srovnání s kteroukoli jinou ze zamýšlených variant. Náklady na vlastní výrobu jsou dokonce téměř o třetinu nižší, než je pořizovací cena pracího prášku ARO na bílé prádlo, který byl kvůli své nízké kvalitě jako varianta zamítnut. Co se týče nákladů, vychází tedy jednoznačně nejvýhodněji volit variantu vlastní výroby.

Obr 5.1 Srovnání ceny za kilogram prášku u jednotlivých variant



Zdroj: Vlastní zpracování

## **5.2 Porovnání kvality výrobku vlastní výroby a kvality vybraného dodavatele**

Co se týče kvality jednotlivých značek pracích prášků, tak ta byla popsána v předešlé kapitole. Prací prášek vlastní výroby je naprosto srovnatelný s pracími prášky renomovaných značek jako je Persil a Palmex. Navíc v případě vlastní výroby je spousta prostoru pro obměnu výrobního procesu, nebo dokonce pro náhradu některých používaných surovin dražšími, kvalitnějšími, nebo dokonce přidáním speciálních surovin, které by prášek posunuly na ještě vyšší úroveň.

## **5.3 Výběr konečné varianty**

Jako nejvýhodnější varianta se vzhledem ke kalkulacím, srovnání kvality i ceny jednotlivých dodavatelů mezi sebou a srovnáním s vlastní výrobou, jednoznačně jeví varianta vlastní výroby.

Důvodů pro zvolení této varianty je několik. Průměrná spotřeba pracího prášku se pohybuje kolem 100 kilogramů na sedm dní. Tato spotřeba je jako aritmetický průměr za posledních 5 let provozu. Jedná se tedy o roky od ledna 2011 do prosince 2016. Vzhledem k této průměrné týdenní spotřebě se dá odvodit, že roční spotřeba pracího prášku se pohybuje okolo pěti tun ročně. V případě využití varianty vlastní výroby, se celkové náklady na pořízení pracího prášku pohybují okolo 65 000 korun ročně. V případě zvolení druhé nejlevnější alternativy, používání pracího prášku Bonux, by náklady vzrostly na částku téměř 210 000 korun ročně. Předpokládaná relativní roční úspora je tedy pro podnik přibližně 150 000 korun ročně. Skutečná úspora se však musí porovnávat se skutečně nakupovanými prášky, to znamená s prášky, které byly do současnosti odebírány. Jednalo se tedy o prášky pana Libora Wojcika za cenu 27 korun za kilogram. Náklady v tomto případě činily přibližně 135 000 korun ročně. Skutečná úspora je tedy 70 000 korun, což je pro takto malý podnik částka, která je v rozpočtu velice dobře znát.

Druhým důvodem pro zvolení vlastní výroby je pochopitelně jakost. I přesto že ostatní nabízené varianty patří mezi velice kvalitní prací prášky, v případě vlastní výroby je možnost individuálních změn složení podle potřeby. Změny by se mohly týkat především parfemace, díky které podnik bude mít možnost vytvářet pro různé klienty odlišné prací prášky, které se budou lišit pouze svou parfemací. Byla by to pro podnik na trhu určitě nepopíratelná

výhoda, když by svým klientům poskytoval odlišnou vůni prádla, podle jejich osobních preferencí.

Jako poslední důvod, proč se přiklonit k incoursingu je možnost tržní expanze. Vzhledem k výrobním nákladům by podnik mohl být schopen vyrábět kvalitní prací prášek a cenou tak konkurovat i velkým značkám. Tato varianta je proto pro podnik možnost, jak se rozšířit. Navíc by se takto firma mohla přesunout od prostého nabízení služeb také k výrobní činnosti, a mohlo by se tak postupem času začít distribuovat i za hranice České republiky.

## 6 Závěr

Outsourcing v 21. století již není vnímán jako manažerská metoda, která má cíl pouze snížit náklady firmy. V současné době je tato manažerská metoda využívána velkými společnostmi, kterým může pomoci zefektivnit informovanost o nákladech v organizaci. Dále se díky outsourcingu může společnost zaměřit na svou hlavní podnikatelskou činnost a vedlejší činnosti outsourcuje. Cílem společnosti je dosáhnout lepší výkonnosti společnosti a vedlejší činnost je předána odborníkům v daných oborech.

V současnosti se však outsourcing netýká pouze velkých společností. Dokonce i majitelé a manažeři malých a středních podniků jsou si vědomi toho, že outsourcing jim může ušetřit nemalé peníze, může jim ušetřit čas a zdroje pro zaměření na hlavní činnost, zatímco vedlejší činnosti jsou vykonávány externisty.

Cílem bakalářské práce bylo rozhodnout, zdali je pro vybraný podnik vhodnou variantou volby outsourcing, nebo zvolit opačnou variantu, tedy insourcing. Aby bylo možné rozhodnout, bylo nutné vysvětlit si základní pojmy související s touto tématikou. Týkalo se to především nákupu a prodeje, nákladů a jejich hodnocení, popřípadě výpočtu nákladů na kalkulační jednici za použití některé z kalkulačních technik.

Pro správné rozhodnutí zda outsourcovat nebo ne, bylo zapotřebí popsat podnik, kterého se toto rozhodování týká a jeho hlavní podnikatelskou činnost. Následovalo sestavení kalkulace pro případnou vlastní výrobu. Další částí pak bylo zjištění všech potenciálních dodavatelů, ze kterých se vybralo několik nejvhodnějších, kde se rozhodovalo nejen podle ceny výrobků, ale také podle kvality poskytovaných výrobků.

Na závěr se porovnála cena nabízených výrobků s předběžnou kalkulací nákladů pro vlastní výrobu. Jak se předpokládalo, vlastní výroba vyšla několikanásobně levněji, než by vyšel nákup kvalitou srovnatelného produktu od dodavatele. Podnik se proto rozhodl pro zvolení varianty insourcovat, jelikož snížení nákladů zároveň s přímým ovlivňováním a zvyšováním kvality je ta nejideálnější kombinace. Zároveň se tím podniku naskytla možnost pro rozšíření své podnikatelské činnosti.

Od zavedení vlastní výroby prášku do chodu začátkem března 2017 se skutečně snížily náklady na prací prášky. Zároveň s tím podnik zaznamenal zvýšení kvality praní. Positivní je i fakt, že dokonce klienti si všímají, že používáme nový prací prášek. Po zjištění, že prášek je vyráběn v tomto podniku, klienti majitele sami oslovili se zájmem jej v budoucnu nakupovat pro vlastní spotřebu. To je pro podnik známka toho, že se jedná o skutečně kvalitní prášek.

Zároveň se zvýšením kvality a snížením nákladů bylo zaznamenán určitý způsob snížení závislosti na dodavatelích. Prozatím si podnik nechává pojistnou zásobu na dvě várky prášků. Díky tomu i v případě nedostatku se jednoduše vyrobí várka, která opět na týden pokryje potřebu podniku. Prozatím se tento projekt jeví po všech stranách výhodný. Na základě těchto informací se dá říci, že cíl práce byl splněn.

## Seznam použité literatury

EMMETT, Stuart. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1828-3.

KAMPF, Rudolf. *Outsourcing dopravně-logistických procesů*. Brno: Tribun EU, 2008. ISBN 978-80-7399-437-2.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. xi, 115. ISBN 8071794716

TOMEK, Gustav and Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. 2., rozšířené a doplněné. Praha: Grada, 2000. 408 s ISBN 8071699551

MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 2. vyd., přeprac. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 1998. ISBN 80-704-0323-3.

TOMEK, Jan a Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku*. Praha: Management Press, 1999. ISBN 80-859-4373-5.

## Internetové zdroje

*Technické procesy* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z:  
[https://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt\\_www/5\\_soubory/5\\_3.html](https://www.kip.zcu.cz/kursy/svt/svt_www/5_soubory/5_3.html)

*Kalkulační systém* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z:  
<http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d42781v53855-kalkulace-nakladu/>

*Nákupní chování* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z:  
<http://halek.info/prezentace/marketing-prednasky6/mprp6-print.php?projection&l=05>

*Typový kalkulační vzorec* [online]. [cit. 2017-04-25]. Dostupné z:  
[http://ekonomie.topsid.com/pictures/ncl/kalkulacni\\_vzorec.png](http://ekonomie.topsid.com/pictures/ncl/kalkulacni_vzorec.png)



## Seznam obrázků

Obr. 2. 1	Fáze nákupního procesu	9
Obr. 2. 2	Schéma objednáciho systému B, Q	12
Obr. 2. 3	Schéma objednáciho systému B, B	13
Obr. 2. 4	Schéma objednáciho systému s, Q	15
Obr. 2. 5	Schéma objednáciho systému s, S	16
Obr. 2. 6	Dělení kalkulací	20
Obr. 2. 7	Typový kalkulační vzorec	21
Obr. 2. 8	Obecný model systému – technického procesu	26
Obr. 3. 1	Meziroční srovnání tržeb k 24. 4. 2017	36
Obr. 5. 1	Srovnání ceny za kilogram prášku u jednotlivých variant	47

## Seznam tabulek

Tab. 3. 1	Porovnání měsíčních tržeb v prvních třech letech podnikání	35
Tab. 4. 1	Kalkulace nákladů vlastní výroby	42
Tab. 4. 2	Kalkulace nákladů vlastní výroby při změně vstupních surovin	42
Tab. 4. 3	Cena surovin držených v zásobách	43
Tab. 4. 4	Ceník pracích prášků známých značek	44
Tab. 4. 5	Ceník pracích prášků společnosti ADRE GROUP s.r.o.	45

## Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
g	gram
Kč	koruna česká
Kg	kilogram
l	litr
ml	mililitr
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
TAED	tetraacetylenediamine

## Prohlášení o použití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
Michael Heinz